

УДК 330:658.1
DOI 10.17513/fr.43962

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

¹Черкасова О.В., ²Дзобелова В.Б., ¹Пакалина Д.А.

¹ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва»,
Саранск, Российской Федерации, e-mail: cherov2007@yandex.ru;

² Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова»,
Владикавказ, Российской Федерации

Стратегическое управление – сложный и многостадийный процесс, требующий использования значительного числа различных методик, позволяющих проводить анализ и принимать рациональные управленческие решения. Сложность внедрения и осуществления стратегического управления на современных предприятиях вызвана недостатком практического опыта в его применении или неграмотным применением его инструментария. Цель исследования – на основе методов сбора и систематизации информации выявить проблемные ситуации в стратегическом управлении деятельностию современного предприятия и разработать рекомендации по решению основных проблем стратегического управления деятельностью исследованных предприятий. Стратегическое управление предприятий и организаций разных отраслей и сфер деятельности имеет свою специфику и зависит также от размера предприятия, типа производства, обслуживаемых рынков. Проведенное исследование стратегической деятельности предприятий и организаций Республики Мордовия позволило выделить проблемы, связанные с общей организацией процесса стратегического управления, отсутствием комплексного анализа организационной среды предприятия, неэффективным осуществлением процесса постановки целей развития, отсутствием на предприятии единой системы отчетности в области стратегического управления и полноценного отдела маркетинга, слабым внедрением современных информационных технологий. В ходе исследования предложены рекомендации по решению проблем стратегического управления деятельностью современного предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, предприятие, стратегия, проблемы, структура, процесс, цели, технологии

PROBLEMS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

¹Cherkasova O.V., ²Dzobelova V.B., ¹Pakalina D.A.

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ogarev National Research Mordovian State University”,
Saransk, Russian Federation, e-mail: cherov2007@yandex.ru;

² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“K.L. Khetagurov North Ossetian State University”, Vladikavkaz, Russian Federation

Strategic management is a complex and multi-stage process requiring the use of a significant number of different methodologies for analysis and rational management decision-making. The complexity of implementing and implementing strategic management at modern enterprises is due to a lack of practical experience in its application or the incompetent use of its tools. The purpose of this study is to identify problematic situations in the strategic management of modern enterprises using methods for collecting and systematizing information and to develop recommendations for addressing the main issues affecting the strategic management of the enterprises studied. Strategic management of enterprises and organizations across various industries and fields has its own specifics and depends on the size of the enterprise, the type of production, and the markets served. A study of the strategic activities of enterprises and organizations in the Republic of Mordovia identified problems associated with the overall organization of the strategic management process, a lack of a comprehensive analysis of the enterprise's organizational environment, ineffective goal-setting, the absence of a unified strategic management reporting system and a fully-fledged marketing department, and the poor implementation of modern information technologies. The study also offers recommendations for addressing the challenges of strategic management in modern enterprises.

Keywords: strategic management, enterprise, strategy, problems, structure, process, goals, technology.

Введение

Каждое предприятие, функционирующее на современном рынке, растет и развивается для достижения своей миссии. Достижение миссии возможно только тогда, когда руководство компании умеет вы-

являть возможные точки роста, ставить правильные цели на долгосрочную перспективу, эффективно распределять ограниченные ресурсы и быстро перестраиваться при возникновении каких-либо изменений. Все эти составляющие, в свою очередь, являются

частью одной из важнейших систем управления предприятием – системы стратегического управления.

Разработка стратегии – это основное направление движения предприятия в сторону достижения его миссии, это процесс, который определяет будущее данного предприятия [1, с. 34]. Насколько успешно будет реализована задуманная стратегия развития предприятия, зависит от наличия в рамках данного предприятия эффективной системы стратегического управления.

Ошибочные шаги и действия в процессе реализации стратегии развития предприятия приводят к потере его конкурентоспособности, убыткам и кризисным состояниям предприятия. Для поддержания конкурентоспособности руководство вынуждено самостоятельно продумывать комплекс действий и выстраивать собственную систему стратегического управления [2, с. 57]. Исследование практики отечественных и зарубежных компаний свидетельствует о значительном внимании современных предприятий к проблемам формирования и реализации стратегии предприятия, построению эффективной системы стратегического управления, от которой зависит будущее всей организации. Такой подход оправдан, поскольку стратегический подход к принятию управленческих решений во всех сферах деятельности современного предприятия дает возможность ему быть гибким, приспособливаться к неустойчивой внешней среде, быстро реагировать на происходящие изменения в окружении предприятия.

Актуальность подобному исследованию дает нестабильность в течение многих лет экономического положения российских компаний в результате реструктуризации, вызванной политическими и экономическими потрясениями, а также в связи с переходом на стратегию устойчивого развития, которая нацелена на создание долгосрочной ценности и укрепление общественного доверия [3, с. 25]. Несмотря на уникальность каждого предприятия, в последнее время подтверждается значимость и актуальность методов, моделей и подходов формирования и реализации стратегий развития [4, с. 17]. Все это подчеркивает значимость, практическую направленность и актуальность данного исследования.

Стратегическое управление как понятие стало фигурировать в научных публикациях на стыке 60–70 гг. XX века [5, с. 73]. Стоит отметить, что большая часть проводимых исследований основана именно на зарубежном опыте, в частности на опыте отдельных крупных корпораций [6, с. 115]. Это вызы-

вает затруднения при применении подходов в российской практике, так как отличается специфика организационных структур, существует ограниченность информации о рынке и есть отличия в ведении финансовой и бухгалтерской отчетности. Это все, в свою очередь, вызывает необходимость проведения большего числа исследований по данной тематике, которые будут наиболее актуальны для российского бизнеса.

Цель исследования – на основе методов сбора информации, таких как анкетирование и опрос, а также систематизации накопленного опыта выделить проблемные ситуации в стратегическом управлении деятельностью современного предприятия и разработать рекомендации по решению основных проблем стратегического управления деятельностью исследованных предприятий.

Материалы и методы исследования

Проведенное исследование основывалось на методах анкетирования, опроса, сравнительного анализа и синтеза. Информационной базой для исследования послужили данные о деятельности предприятий Республики Мордовия. В опросе и анкетировании задействовано 60 предприятий – представителей малого, среднего и крупного бизнеса Республики Мордовия.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегическое управление является сложным управленческим процессом. В настоящее время рынок имеет динамичный и развивающийся характер, поэтому процесс стратегического управления должен представлять собой непрерывно возобновляющийся цикл, имеющий обратную связь. В ходе процесса стратегического управления происходит постоянный обмен информацией между различными производственными подразделениями и, в первую очередь, между их руководителями с учетом реальной ситуации. В зависимости от уровня стратегического управления должны строго определяться полномочия и уровень ответственности управленческого персонала при принятии управленческих решений.

Последние двадцать пять лет предприятия Республики Мордовия активно внедряют в свою деятельность, а также всецело используют и применяют принципы и элементы стратегического управления деятельностью. Стратегическое управление – сложный и многостадийный процесс, требующий использования значительного числа различных методик, позволяющих проводить анализ и принимать рациональ-

ные управленческие решения. По сути, весь существующий инструментарий стратегического управления необходим для повышения эффективности деятельности предприятия. Однако следует отметить, что каждая методика направлена на исследование какого-либо одного аспекта хозяйственной деятельности компании. Этот факт является свидетельством отсутствия системности при проведении анализа и, как правило, учета суммарного влияния всех факторов на деятельность предприятия. Таким образом, в этом выражается актуальность раскрытия сущности инструментария, используемого в процессе стратегического управления, с позиции его комплексности. В процессе выработки стратегии является недостаточным использование какого-либо одного метода. Для проведения объективного анализа необходимо использовать рассмотренные инструменты в комплексе, ведь только в этом случае руководство предприятием сможет получить объективную информацию, правильно спланировать свою деятельность.

Анкетирование и проведенные опросы руководителей и сотрудников предприятий Республики Мордовия показали следующие результаты (табл. 1).

Как свидетельствуют результаты исследований (табл. 1), большая половина предприятий Республики Мордовия внедрила в свою деятельность систему стратегиче-

ского управления. Остальные предприятия и организации находятся на стадии внедрения этих элементов системы стратегического управления в свою деятельность. Принятая на исследуемых предприятиях стратегия, как показало исследование, реализуется. Успешных результатов в реализации выбранного стратегического направления развития достигли примерно треть исследуемых предприятий.

Однако стратегическое управление реализуется с достаточным количеством ошибок и затруднений, отсюда данные исследования фиксируют сведения о неспешности реализации такой системы. Исследование включало анализ проблем стратегического управления. Значительная доля проблем в деятельности исследованных предприятий заключалась в правильной организации процессов стратегического управления и создания эффективной системы данного управления. От того, кто и как управляет в организации стратегической деятельностью, зависит конкурентоспособность и успешность деятельности всего предприятия [7, с. 15]. В рамках исследуемых предприятий остро стоит проблема организации управления деятельностью. В системе управления анализируемых предприятий данным кругом вопросов занимается лично руководитель, в прочих компаниях отдел, служба или подразделение, не имеющие ничего общего со стратегической деятельностью.

Таблица 1
Результаты анкетирования и опросов сотрудников предприятий
Республики Мордовия

| Стратегическое управление | Результаты опроса/анкетирования | | |
|---|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| | Малые предприятия, % | Средние предприятия, % | Крупные предприятия, % |
| Наличие системы стратегического управления на предприятии | 43 | 68 | 79 |
| Внедрены элементы стратегического управления | 57 | 32 | 21 |
| Принята стратегия развития и реализуется на предприятии | 65 | 75 | 89 |
| Отсутствует стратегия развития на предприятии | 35 | 25 | 11 |
| Осуществляется стратегическое управление на предприятии | 38 | 45 | 67 |
| Успешная реализация стратегии на предприятии | 32 | 41 | 65 |
| Стратегическое управление деятельностью осуществляется лично директор предприятия | 68 | 32 | 45 |
| Стратегическое управление деятельностью осуществляется заместителями директора и другими отделами предприятия | - | 37 | 61 |
| Стратегическое управление деятельностью осуществляется специально созданный отдел стратегического развития/планирования | - | - | 14 |

Источник: составлено автором по результатам анкет.

Таблица 2

Проблемы стратегического управления предприятиями
Республики Мордовия

| Проблемы стратегического управления | Результаты опроса/анкетирования | | |
|--|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| | Малые предприятия, % | Средние предприятия, % | Крупные предприятия, % |
| Проблемы анализа среды предприятия | 71 | 55 | 63 |
| Недостаточная гибкость организационной структуры предприятий при решении задач, возникающих в ходе процесса стратегического управления | 45 | 62 | 77 |
| Отсутствие полноценной службы маркетинга для проведения исследований рынка | 100 | 68 | 49 |
| Персонал предприятия обладает недостаточными компетенциями и знаниями в области стратегического развития деятельности предприятия | 84 | 76 | 61 |
| Неоднозначность формулирования целей | 26 | 37 | 28 |
| Слабое методическое обеспечение процесса стратегического управления | 86 | 78 | 67 |
| Отсутствует система формирования отчетности в области стратегического управления | 96 | 87 | 82 |
| Слабое внедрение современных информационных технологий в управленческий процесс | 76 | 83 | 68 |

Источник: составлено автором по результатам анкет.

Как свидетельствуют данные таблицы 1, руководители предприятий малого бизнеса стратегическое управление осуществляют сами, без помощи других специалистов. Малый бизнес имеет ограниченный штат сотрудников, и поэтому не имеет возможности создать специализированный отдел, который бы занимался вопросами стратегического управления [8, с. 143]. Из-за отсутствия достаточного количества прибыли также не привлекаются в данный процесс сотрудники отделов и служб. Крупный бизнес (61% предприятий) и предприятия среднего размера (37% предприятий) чаще вовлекают в данный процесс заместителей директоров и специалистов разных отделов и служб. У 14% предприятий крупного бизнеса есть практика создания отделов стратегического развития и делегирования подобному отделу функций стратегического анализа, определения альтернатив перспективного развития и стратегического управления. Проблема организации процесса стратегического управления для многих предприятий Республики Мордовия остается актуальной и на данный день. Не все руководители до конца понимают, кто должен заниматься вопросами разработки и реализации стратегии [9, с. 213], следуя ли решать эти вопросы самостоятельно или все же обращаться за помощью к консалтинговым компаниям.

Также в ходе анкетирования и опросов руководство и сотрудники исследуемых предприятий и организаций отметили следующие проблемы стратегического управления предприятием (табл. 2).

Анализ стратегического управления на предприятиях Республики Мордовия позволил выявить слабые места, требующие разработки мероприятий, которые, в свою очередь, смогли бы улучшить не только функционирование предприятия в целом, но и, в частности, самого процесса стратегического управления [10, с. 76].

Первой выявленной в ходе анализа процесса стратегического управления проблемой является недостаточная полнота и точность проводимого анализа организационной среды. С данной проблемой столкнулись 71% малых предприятий, 55% предприятий среднего бизнеса и 63% представителей крупного бизнеса в Республике Мордовия. Относительно внешней среды проблема была выявлена в том, что за основу проведения данного анализа на предприятии, как правило, всегда берется линейный тренд развития экономики, характерными чертами которого является непрерывность прогресса и устойчивость [11, с. 174]. Однако данное предположение не является объективным, так как в современном мире нельзя судить о том, что сложившаяся тенденция с высокой долей вероятности про-

должится. Именно поэтому хорошая стратегия должна основываться, в первую очередь, на принципах системной динамики и учитывать цикличность развития экономики и общества.

Проблема, выявленная в ходе исследования процесса анализа внутренней среды, заключается в том, что в рассмотренных авторами предприятиях не исследуется потенциал имеющихся ресурсов в широком понимании. В компании наиболее полно анализируются движения финансовых, материальных ресурсов, изменения ключевых компетенций персонала, их карьерный и профессиональный рост [12, с. 64]. Однако совершенно не придается никакого внимания анализу организационного капитала. То есть на данных предприятиях оценивается уровень потенциала, который позволит ему повысить свою конкурентоспособность (обеспечивается за счет достаточных запасов финансовых, трудовых и материальных ресурсов), но не оцениваются способности и возможности компании, позволяющие ей вписаться в современную институциональную среду (во внешнюю среду с её множеством институтов) [13, с. 110]. Таким образом, отсутствие оценки возможности использования данных видов капитала создает значительные стратегические проблемы в будущем, так как предприятия упускают свой потенциальный шанс быть более подготовленным к возможным изменениям внешней среды.

Следующей, выявленной в ходе анализа, проблемой является недостаточная гибкость оргструктуры исследуемых предприятий при решении стратегических задач. Представители малого бизнеса отличаются достаточной гибкостью в управлении, однако даже 45% малых предприятий Республики Мордовии отметили проблему недостаточной гибкости структуры управления в настоящее время, а также заявили о данной проблеме 62% предприятий среднего бизнеса и 77% предприятий крупного бизнеса в Республике Мордовия. Проведенное анкетирование и опросы обнаружили тот факт, что управляющему директору непосредственно подчиняется слишком много структурных единиц. Это снижает эффективность управления за счёт смещения управлеченческих ресурсов на осуществление контроля слишком большого числа подразделений, в то время как это внимание могло бы быть сконцентрировано на поиске способов достижения целевых показателей [14, с. 67], реализации стратегии и устранения существующих проблем на местах.

Проведенное авторами исследование проблем стратегического управления на

предприятиях Республики Мордовия также показало отсутствие полноценной службы маркетинга. На предприятиях малого бизнеса подобные отделы и службы не созданы. 68% предприятий среднего бизнеса и 49% крупных предприятий нуждаются в создании эффективной службы маркетинга. В процессе опроса ряд предприятий среднего и крупного бизнеса в начале 2000-х гг. активно создавали отделы маркетинга, но в целях экономии финансовых ресурсов ликвидировали их. Функции данного подразделения были делегированы другим подразделениям предприятий.

В ходе исследования также было установлено, что персонал предприятия обладает недостаточными компетенциями и знаниями по принципам стратегического развития деятельности. Выявленный факт существенно снижает уровень его заинтересованности и ответственности за качество возлагаемых обязанностей. Результатом данного несовершенства является замедление выполнения многих мероприятий на протяжении всего процесса стратегического управления, из-за чего в итоге упускаются многие важные мероприятия, которые вовсе не проводятся из-за недостатка времени [15, с. 147]. Данная проблема есть у 84% малых предприятий, 76% предприятий среднего бизнеса и 61% представителей крупного бизнеса в Республике Мордовия. Также в процессе анализа удалось выявить основные причины отмеченной проблемы, которыми стали недостаточное понимание сотрудниками ценности проводимой работы, неопределенность результатов, а также недостаточная социально-психологическая и материальная мотивация (нет привязки достигнутого результата оперативных рабочих с их возможным вознаграждением).

Одной из выявленных проблем стратегического управления также является неоднозначность целей и ограниченное их выражение только в финансовых показателях (таких, как доход и прибыль). Существует проблема частых неуточнений и отсутствия детального описания будущего состояния каждой цели с помощью различных целевых параметров. Подобную проблему в ходе опроса отметили 26% малых предприятий, 37% средних предприятий и 28% представителей предприятия крупного бизнеса Республики Мордовия. Всё это приводит к тому, что руководство предприятий выбирает один из самых менее затратных методов достижения цели, в результате чего появляется риск подрываания долгосрочного развития компании. Таким образом, в этом аспекте подразумевается, что необходимо ориентироваться не на факт до-

стижения цели как таковой, а на процесс её достижения.

В ходе проведенного исследования было установлено, что на предприятиях ведется слабое методическое обеспечение процесса стратегического управления (это отметили 86% малых предприятий, 78% средних предприятий и 67% крупных предприятий Республики Мордовия). Причиной данной проблемы является отсутствие единой терминологии в различных подходах зарубежных и российских авторов к стратегическому управлению организацией. Именно поэтому решением данной проблемы является поиск конечного подхода или выработка собственного, способного в наибольшей степени оценить состояние стратегического управления анализируемого предприятия и обеспечить его эффективными и продуктивными методами и инструментами.

Также на исследуемых предприятиях отсутствует система отчетности в процессе реализации стратегического управления (проблему заявили 96% малых предприятий, 87% средних предприятий и 82% крупных предприятий). Предприятия в настоящее время проводят анализ результатов реализованных стратегических мероприятий, оценивают эффективность реализации стратегических планов. Однако система оценки на предприятиях разная, документация составляется только для личного пользования и не предоставляется внешним пользователям.

Ещё одной проблемой процесса стратегического управления является проблема слабого внедрения современных информационных технологий в управленческий процесс. О наличии данной проблемы сообщили 76% представителей малого бизнеса, 83% средних предприятий и 68% крупных предприятий Республики Мордовия. Отсутствие должной информатизации и автоматизации бизнес-процессов связано со значительными финансовыми инвестициями в бизнес, которые в последнее время сложно привлечь на данные предприятия, что впоследствии приводит также к замедлению процесса сбора, систематизации и обращения информации. Всё это приводит к затягиванию проведения многих операций и мероприятий, так как увеличивается время их реализации.

В заключение можно отметить, что процесс стратегического управления на исследуемых предприятиях ввиду его недостаточной развитости, связанной с небольшим периодом существования, является несовершенным. В ходе проведенного исследования были выявлены проблемы, связанные с общей организацией процесса, отсутстви-

ем должного комплексного анализа организационной среды, осуществлением неэффективного процесса постановки целей развития, с отсутствием соответствующей документации и отчетности в области стратегического управления и разработки стратегии, полноценного отдела маркетинга для исследования изменений в окружающей среде и со слабым внедрением современных информационных технологий.

Авторами был проведен комплексный анализ процесса стратегического управления и его организации на исследуемых предприятиях. Проведенное исследование позволило выявить значимость стратегии и стратегического управления для большинства рассматриваемых предприятий малого, среднего и крупного бизнеса.

Для решения данных проблем первостепенным вопросом является задача оптимизации организационной структуры данных предприятий. Это повысит эффективность процесса стратегического управления, позволит правильно распределить полномочия между отделами и службами. При создании нового проекта организационной структуры предприятиям следует учесть проблему отсутствия на предприятиях полноценной службы маркетинга и включить в штат предприятия сотрудников данной сферы деятельности. В итоге это позволит повысить гибкость управления и снизить затраты на содержание управленческого аппарата, сделать предприятие и организацию адаптивными к измениющимся условиям среды.

Проведение дополнительного обучения сотрудников исследуемых предприятий позволит обеспечить максимальную вовлеченность сотрудников в процесс стратегического управления. Внедрение современных информационных технологий в систему управления предприятиями позволит исследуемым предприятиям обеспечить высокую скорость информационных потоков, коммуникаций.

Заключение

Решение выявленных проблем стратегического управления позволит в целом совершенствовать организацию стратегического управления на исследуемых предприятиях, сделать их более гибкими и адаптивными к решению современных проблем.

Список литературы

1 Коляда А.А. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи: практическое руководство. М.: Альпина ПРО, 2023. 616 с. ISBN: 978-5-206-00086-3.

2 Пузов Е.Н. Стратегическое управление стоимостью компании. М.: Юрайт, 2025. 256 с. ISBN: 978-5-534-14754-4.

- 3 Гурьянов А.В., Иванов Д.Н. Анализ подходов к пониманию понятия «стратегическое управление» // Вестник магистратуры. 2021. № 4–2 (115). С. 24–25. URL: https://www.magisterjournal.ru/docs/VM115_2.pdf (дата обращения: 10.10.2025).
- 4 Фролов Ю.В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы. М.: Юрайт, 2025. 151 с. ISBN: 978-5-534-20124-6.
- 5 Имаи М. Стратегический кайдзен: Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли: практическое руководство. М.: Теории от практиков, 2022. 222 с. ISBN: 978-5-6047582-1-2.
- 6 Цай Е.Л., Шевчук И.А., Нехайчук Д.В. Управление изменениями. М.: Директ-Медиа, 2023. 201 с. ISBN: 978-5-4499-3400-0.
- 7 Максименко И.А. Теория и методология стратегического управления по критерию конкурентной устойчивости. Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2022. 172 с. ISBN: 978-5-7638-4647-8.
- 8 Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. М.: Юрайт, 2025. 404 с. ISBN: 978-5-534-17159-4.
- 9 Николаев Д.В. Управление процессами реализации стратегических изменения // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 210–215. URL: <https://academiyadt.ru/wp-content/uploads/egi/egi-28v2.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).
- 10 Пурлик В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса. М.: Юрайт, 2025. 207 с. ISBN: 978-5-534-13341-7.
- 11 Халиков М.С. К вопросу об истории и практики стратегического управления // Образование и право. 2021. № 2. С. 170–178. URL: https://education.law-books.ru/wp-content/uploads/2021/05/%D0%9E%D0%B8%D0%9F-2-2021.indd_.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
- 12 Ляндау Ю.В., Губайдуллина А.Д. Формирование стратегии устойчивого развития компаний // Экономика строительства. 2021. № 4. С. 63–69. URL: https://econom-journal.ru/upload/iblock/efb/1ah7wyakf8h8dzlvzoc01jen02i5weks/%D0%AD%D0%BA.%D1%81%D1%82%D1%80.4_2021.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
- 13 Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 328 с. ISBN: 978-5-534-16797-9.
- 14 Ксенофонтов А.А. Применение методов стратегического анализа в деятельности современной компании // Инновации и инвестиции. 2022. № 6. С. 64–68. URL: <https://www.innovazia.ru/upload/iblock/c31/m7mv9r47g97bcfc2mvnyjt93nd55xyds/%E2%84%966%202022%20%D0%98%D0%B8%D0%98.pdf> (дата обращения: 11.10.2025).
- 15 Кохно П.А., Кохно А.П. Интегральный менеджмент. М.: Первое экономическое издательство, 2022. 252 с. ISBN: 978-5-91292-440-8.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.